

TIPE DAN METODE PENGAMBILAN KEPUTUSAN ANGGARAN PENDIDIKAN

Trisharsiwi

Pendidikan Guru Sekolah Dasar
Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa
E-mail: trisharsiwi@yahoo.co.id

Abstract: This study aims to describe the characteristics of the type and method of decision making in the education budget Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa Yogyakarta. Research carried out for six months with research subjects Ibu Pawiyatan chief, Chairman of the Taman Muda Ibu Pawiyatan, teachers at Taman Muda Ibu Pawiyatan, treasurer, some of the staff involved in the preparation of the budget, the parents of students involved in the sourcing of funds, and people who are always critical in every decision making and budgeting, both at the level of the Assembly Ibu Pawiyatan or in part Taman Muda Ibu Pawiyatan. Data were collected by indepth interviews, observation, and documentation. Data were analyzed with data analysis techniques Huberman and Miles versi on consisting of data reduction, data presentation, and conclusion. The results showed that the characteristics of the type of education budget decision making principals is situational, sometimes using his authority, but incertain situations involving subordinates democratically. The results also show that the characteristics of the education budget decision making method is selective minority principals, seniority, and scientific authoritarian.

Keywords: types, methods, decision making, and the education budget

Pengalaman menunjukkan bahwa sentralisasi pendidikan telah membuat pengelolaan sekolah tidak berjalan dinamis, karena untuk memutuskan kebijakan sekolah harus selalu mengacu pada peraturan pusat. Keputusan yang akan dibuat sekolah mengalami stagnasi atau kemandegan, padahal sekolah ingin cepat adanya perubahan sesuai perkembangan kebutuhannya. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah sudah dilaksanakan sejak tahun 2004, namun sampai sekarang masih banyak sekolah yang menggunakan paradigma lama, menunggu petunjuk dari atas. Akibatnya masih banyak sekolah yang seakan-akan takut untuk bertindak atau mengelola sekolahnya di luar kebiasaan selama ini. Manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk memberdayakan sekolah, terutama sumberdaya manusianya (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orangtua siswa, dan masyarakat sekitarnya), melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas, dan sumber daya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan (Anonim, 2006). Pihak sekolah sebenarnya yang paling memahami permasalahan di sekolahnya. Sekolah merupakan unit utama yang harus memecahkan

permasalahannya melalui sejumlah keputusan yang dibuat mendekati kebutuhan sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus memiliki kewenangan (otonomi), tidak saja dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikannya, akan tetapi juga dalam mengatur dan mengurus kepentingan sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan payung kebijakan makro pendidikan nasional. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut memiliki kompetensi secara lengkap, agar dapat memimpin lembaga pendidikan secara efektif dalam bingkai manajemen berbasis sekolah. Dua di antara dua puluh lima kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah agar dapat memimpin lembaga pendidikan secara efektif dalam bingkai Manajemen Berbasis Sekolah adalah mengelola keuangan dan mengambil keputusan secara terampil (Mulyono, 2008).

Kebijakan Anggaran Pendidikan di Perguruan Tamansiswa diatur secara terpusat oleh Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa. Dalam Pasal 61 disebutkan: "Pengelolaan keuangan pada Persatuan Tamansiswa dan anggota-anggota dilaksanakan secara terpusat di tingkat Majelis

Luhur serta di Badan-badan Pimpinan Anggota Persatuan Tamansiswa” (Anonim, 2008). Kebijakan ini dapat mengganggu aktivitas pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan. Hasil wawancara dengan kepala sekolah mengharapkan adanya kewenangan yang lebih besar dalam pengelolaan dana, agar lebih mudah disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan rutin di lapangan. Penentuan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan dalam kenyataannya ditentukan di tingkat yang lebih tinggi, maka sangat diperlukan kemampuan dari kepala sekolah untuk membuat keputusan anggaran pendidikan yang tepat bagi sekolahnya. Hal itu agar tidak menghambat dalam pelaksanaan rutin proses belajar dan mengajar. Peraturan Besar Tamansiswa memberikan kewenangan kepada Majelis Ibu Pawiyatan dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa, bukan kepada kepala sekolah yang mengetahui secara persis persoalan-persoalan yang dihadapi oleh sekolah. Fenomena inilah yang menarik perhatian peneliti untuk melakukan penelitian tentang pengambilan keputusan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa Yogyakarta.

Fokus utama dalam penelitian ini adalah bagaimana karakteristik tipe dan metode pengambilan keputusan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik tipe dan metode pengambilan keputusan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa Yogyakarta. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa dan Majelis Ibu Pawiyatan Tamansiswa dalam mengelola dan merumuskan kebijakan pengambilan keputusan anggarannya.

Pengambilan keputusan merupakan hal penting bagi pengelola pendidikan, karena proses pengambilan keputusan memiliki peranan penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi (Usman, 2008). Setiap pengelola pendidikan harus memahami pengertian, tujuan, faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan, dan aspek-aspek lain yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yang dibuat. Pada dasarnya anggaran pendidikan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu sisi penerimaan dan sisi pengeluaran (Fattah, 2006). Pada sisi penerimaan atau perolehan biaya ditentukan oleh besarnya dana yang diterima oleh lembaga dari setiap sumber dana. Dalam konteks ini, sumber-sumber biaya tersebut berasal dari pemerintah, masyarakat, orangtua, dan sumber-sumber yang lain. Biaya pendidikan yang bersumber dari pemerintah besarnya

ditentukan berdasarkan kebijakan keuangan pemerintah di tingkat pusat dan daerah setelah mempertimbangkan skala prioritas. Penerimaan dari masyarakat baik perorangan maupun lembaga, yayasan, berupa uang tunai, barang, hadiah atau pinjaman, besarnya bergantung pada kemampuan masyarakat setempat. Dana yang diterima dari orang tua siswa berupa iuran Komite Sekolah atau uang pendidikan yang langsung diterima oleh sekolah, besarnya didasarkan pada kemampuan orangtua siswa dan ditentukan oleh pemerintah atau yayasan. Pada sisi pengeluaran, besarnya biaya pendidikan dialokasikan untuk setiap komponen yang harus dibiayai. Dari seluruh penerimaan biaya, sebagian digunakan untuk membiayai kegiatan akademik, administrasi, ketatausahaan, sarana dan prasarana pendidikan, dan sebagian diberikan kepada sekolah melalui beberapa saluran.

METODE

Penelitian ini dilakukan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Yogyakarta selama enam bulan. Penelitian ini merupakan *penelitian dasar* yang bertujuan untuk mengembangkan teori dan tidak memperhatikan kegunaan langsung yang bersifat praktis, dengan menggunakan *pendekatan kualitatif* atau *naturalistik* (Sugiyono, 2007). Penelitian ini juga menggunakan pendekatan *emik* dan *etik* (Moleong, 2005).

Berdasarkan kajian dan fokus penelitian, maka dalam penelitian ini berusaha untuk mengetahui bagaimana karakteristik pengambilan keputusan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa, sehingga jenis penelitian ini termasuk penelitian dalam skala kecil. Kelompok yang diteliti merupakan satuan kecil yaitu Taman Muda Ibu Pawiyatan yang memiliki kekhususan dan keunggulan. Penelitian ini juga termasuk penelitian kualitatif dengan menggunakan analisis data secara kualitatif. Strategi penelitian yang digunakan adalah *penelitian tunggal terpancang*, sehingga hanya mengkaji satu masalah saja yaitu bagaimana karakteristik pengambilan keputusan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan

Dalam penelitian ini kehadiran peneliti diupayakan tidak mengubah suasana yang ada dengan melakukan pengamatan berperan serta, dan peneliti berperan sebagai instrumen penelitian (Sutopo, 2002). Sebelum penelitian resmi dilaksanakan dengan metode wawancara, terlebih dahulu dilakukan observasi dan wawancara informal di lapangan selama satu minggu. Observasi pra penelitian ini dilakukan terhadap guru, ketua bagian (untuk lingkungan Tamansiswa sama dengan kepala sekolah) Taman Muda

Ibu Pawiyatan Tamansiswa, dan Ketua Majelis Ibu Pawiyatan Tamansiswa. Hasil observasi digunakan sebagai bahan untuk membantu menyusun *interview guide*. Data yang digunakan sebagai bahan analisis dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan serta dokumentasi yang ada di Taman Muda Ibu Pawiyatan serta Majelis Ibu Pawiyatan Tamansiswa.

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini berpedoman pada teknik analisis data versi Huberman dan Miles (1992) yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan *teknik triangulasi data*, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain untuk pengecekan atau sebagai bahan pembandingan terhadap data yang terkumpul (Moleong, 2008).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi ada beberapa karakteristik tipe pengambil keputusan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa Yogyakarta. Di antara beberapa tipe tersebut, kepala sekolah menerapkan keputusan bersama-sama dengan bawahan dalam mengambil keputusan. Masalah anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa didiskusikan bersama bawahan, baik yang berkaitan dengan berbagai alternatif yang ada maupun pilihan keputusan yang akan diambil. Keputusan yang diambil mendapatkan persetujuan bersama antara kepala sekolah dengan bawahan.

Karakteristik tipe pengambilan keputusan kepala sekolah dalam menentukan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan tertera dalam tabel 1 berikut.

Tabel 1. Karakteristik Tipe Pengambilan Keputusan Anggaran Pendidikan

No	Informasi	Temuan
1.	Kepala sekolah menerapkan keputusan bersama-sama dengan para pamong dalam mengambil keputusan. Masalah anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa didiskusikan bersama para pamong, baik yang berkaitan dengan berbagai alternatif yang ada maupun pilihan keputusan yang akan diambil. Keputusan yang diambil mendapatkan persetujuan bersama antara kepala sekolah dengan para pamong.	Penentuan Sumber Dana <ol style="list-style-type: none"> Kepala sekolah bersifat demokratis. Kepala sekolah tidak memaksakan kehendaknya Keputusan diambil melalui musyawarah dan mufakat Ada konsensus bersama antara kepala sekolah dengan para pamong Ada transparansi anggaran
2.	Kepala sekolah membicarakan anggaran pendidikan dengan para pamong, tetapi keputusan ada di tangan kepala sekolah. Kepala sekolah menyeleksi pamong yang akan diajak membicarakan masalah anggaran pendidikan. Masukan dari para pamong diolah sendiri oleh kepala sekolah tanpa melibatkan mereka.	Penentuan Alokasi Dana <ol style="list-style-type: none"> Kepala sekolah mendominasi dalam mengambil keputusan. Ada perbedaan perlakuan dari kepala sekolah terhadap para pamong. Kepala sekolah mengaburkan peran para pamong dalam proses pengambilan keputusan.
3	Majelis Ibu Pawiyatan membicarakan anggaran pendidikan dengan kepala sekolah dalam satu tim kerja dan melibatkannya secara aktif dalam membahas masalah anggaran pendidikan. Namun pengambilan keputusan anggaran pendidikan tetap berada di tangan Majelis Ibu Pawiyatan tanpa meminta kesepakatan kepala sekolah.	Penentuan Penggunaan Dana <ol style="list-style-type: none"> Kewenangan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan yang sudah rutin (terprogram) sangat terbatas, tidak punya otonomi. Pengambilan keputusan anggaran pendidikan di lingkungan Tamansiswa bersifat sentralistik. Kepala sekolah tidak dapat menentukan sendiri anggaran pendidikan yang sudah terprogram di sekolahnya.

No	Informasi	Temuan
4	Kepala sekolah berusaha mencari informasi dari para pamong sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan anggaran pendidikan tanpa musyawarah dan mufakat dengan para pamong.	<p>Penentuan Alokasi Dana Para pamong tidak diberi hak untuk ikut menentukan dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan.</p> <p>Penentuan Penggunaan Dana Kepala sekolah tidak mau terbuka dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan di sekolahnya.</p>

Karakteristik metode pengambilan keputusan kepala sekolah dalam menentukan anggaran

pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan tertera dalam tabel 2 berikut.

Tabel 2. Karakteristik Metode Pengambilan Keputusan Anggaran Pendidikan

No	Informasi	Temuan
1.	Metode pengambilan keputusan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa menggunakan keputusan minoritas	<p>Penentuan Penggunaan Dana</p> <p>a. Pengambilan keputusan secara demokratis tidak berkembang</p> <p>b. Partisipasi bawahan rendah</p>
2.	Keputusan dengan otoritas juga digunakan dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa. Gagasan dari anggota didiskusikan dan didengarkan oleh kepala sekolah. Informasi yang diperoleh dari anggota digunakan untuk mengambil keputusan dengan menggunakan otoritasnya.	<p>Penentuan Sumber Dana</p> <p>a. Kepala sekolah memeralat bawahan untuk kepentingan pengambilan keputusan secara otoriter</p> <p>b. Demokrasi hanya berkembang dalam tingkat penyampaian gagasan, tidak sampai pada pengambilan keputusan</p>
3	Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah tidak melibatkan semua orang. Hanya sebagian kecil saja yang sudah menjadi timnya saja. Hanya guru yang sudah senior dan menguasai saja yang dilibatkan	<p>Penentuan Alokasi Dana</p> <p>a. Kepala sekolah bersifat selektif</p> <p>b. unsur senioritas lebih diutamakan daripada prestasi bawahan</p>

PEMBAHASAN

1. Karakteristik Tipe Pengambilan Keputusan Anggaran Pendidikan

Ada beberapa karakteristik tipe pengambilan keputusan anggaran pendidikan ditemukan dalam penelitian ini. Dalam penentuan sumber dana, karakteristik tipe pengambilan keputusan anggaran pendidikan dari kepala sekolah dalam situasi tertentu menerapkan pengambilan keputusan bersama-sama dengan para pamong. Para pamong diajak mendiskusikan masalah anggaran pendidikan, baik yang berkaitan dengan berbagai alternatif yang ada maupun pilihan keputusan yang akan diambil. Konsensus dan demokrasi dikembangkan dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa. Kecuali itu terlihat pula bahwa dalam pengambilan keputusan kepala sekolah tidak memaksakan kehendaknya.

Dalam penentuan alokasi dana, kepala sekolah membicarakan anggaran pendidikan dengan para pamong, tetapi keputusan ada di tangan kepala sekolah. Kepala sekolah menyeleksi pamong yang akan diajak membicarakan masalah anggaran pendidikan, namun masukan dari para pamong diolah sendiri oleh kepala sekolah tanpa melibatkan bawahan. Dalam penentuan alokasi dana ini kepala sekolah mendominasi dalam mengambil keputusan.

Dalam penentuan penggunaan dana, kepala sekolah dilibatkan secara aktif dalam membahas masalah anggaran pendidikan dan berada dalam satu tim kerja dengan Majelis Ibu Pawiyatan. Namun pengambilan keputusan anggaran pendidikan tetap berada ditangan Majelis Ibu Pawiyatan tanpa meminta kesepakatan kepala sekolah. Kepala sekolah tidak dapat menentukan sendiri anggaran pendidikan yang sudah terprogram di sekolahnya, sehingga hanya memiliki otonomi pada waktu

mengambil keputusan anggaran pendidikan yang tidak terprogram. Kepala sekolah berusaha mencari informasi dari para pamong sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan, namun keputusan ditentukan sendiri oleh kepala sekolah tanpa musyawarah dan mufakat dengan para pamong. Hal itu menunjukkan bahwa para pamong tidak diberi hak untuk ikut menentukan dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan. Kepala sekolah kelihatannya tidak mau terbuka dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan di sekolahnya.

2. Karakteristik Metode Pengambilan Keputusan Anggaran Pendidikan

Ada beberapa karakteristik metode pengambilan keputusan anggaran pendidikan ditemukan dalam penelitian ini. Dalam penentuan sumberdana, karakteristik metode pengambilan keputusan anggaran pendidikan yang dipakai kepala sekolah adalah mendengarkan dan mendiskusikan gagasan dari anggota. Kepala sekolah dengan otoritasnya menggunakan informasi yang diperoleh dari anggota untuk mengambil keputusan. Hal itu mengandung makna bahwa sebenarnya kepala sekolah memperlakukakan bawahan untuk kepentingan pengambilan keputusan secara otoriter. Demokrasi hanya berkembang dalam tingkat penyampaian gagasan, tidak sampai pada pengambilan keputusan. Penelitian ini difokuskan pada banyaknya fakta yang menarik yang terlihat pada pembuatan keputusan di bidang pendidikan. Tujuannya adalah mengidentifikasi adanya cara yang lebih baik dan efektif dalam menggunakan temuan penelitian, dalam penelitian penulis adanya usaha kepala sekolah mencari informasi, untuk memberi dasar manajemen pada pembuatan keputusan, baik dalam sektor privat maupun publik. Hasil dari penelitian ini memberi pemahaman akan pentingnya kegiatan penelitian oleh pimpinan lembaga pendidikan. Pengembangan budaya (pola pikir) penelitian dalam jangka panjang secara obyektif akan mendukung dan memberi kontribusi terhadap pembuatan keputusan dalam pendidikan.

Dalam penentuan alokasi dana, karakteristik metode pengambilan keputusan anggaran pendidikan yang dipakai kepala sekolah adalah tidak melibatkan semua orang, namun hanya sebagian kecil saja yang dilibatkan sebagai tim kerjanya. Kepala sekolah hanya melibatkan pamong yang sudah senior dan menguasai permasalahan yang

dihadapi sekolah. Kepala sekolah bersifat selektif dalam membentuk tim kerja dan diutamakan pada unsur senioritas daripada prestasi bawahan.

Dalam penentuan penggunaan dana, karakteristik metode pengambilan keputusan anggaran pendidikan yang dipakai adalah menggunakan metode keputusan minoritas. Pengambilan keputusan secara demokratis dalam situasi tertentu tidak berkembang, karena kepala sekolah hanya melibatkan pamong tertentu yang dianggap mampu diajak membicarakan anggaran pendidikan di sekolahnya. Akibatnya partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan menjadi rendah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil-hasil penelitian dan mengacu pada fokus serta tujuan penelitian di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa Yogyakarta, maka diperoleh kesimpulan bahwa karakteristik tipe pengambilan keputusan anggaran pendidikan kepala sekolah bersifat situasional, kadang-kadang menggunakan otoritasnya, namun dalam situasi tertentu melibatkan bawahan secara demokratis. Karakteristik metode pengambilan keputusan anggaran pendidikan kepala sekolah bersifat selektif minoritas, senioritas, dan otoriter ilmiah.

Saran

Berdasarkan pembahasan, temuan hasil penelitian, maka ada beberapa saran sebagai berikut. (1) Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa diharapkan mengkaji ulang kebijakannya yang bersifat sentralistik, khususnya dalam pengelolaan anggaran pendidikan sekolah. (2) Majelis Ibu Pawiyatan diharapkan memberi otonomi penuh kepada kepala sekolah dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan di sekolah yang bersangkutan. (3) Kepala sekolah diharapkan dapat memberdayakan para pamong dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan, sehingga penerapan manajemen berbasis sekolah dapat berkembang dengan baik. (4) Para pamong, tenaga administratif, dan orangtua siswa diharapkan memberi masukan, kritik dan saran yang konstruktif kepada kepala sekolah sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan anggaran pendidikan di Taman Muda Ibu Pawiyatan Tamansiswa Yogyakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2003. *Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas.
- Anonim. 2006. *Kilas Balik Pendidikan Nasional 2006*. Jakarta: Pusat Informasi dan Humas Depdiknas
- Anonim. 2008. *Piagam dan Peraturan Besar Persatuan Tamansiswa: Keputusan Konggres XIX Persatuan Tamansiswa 2006*. Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa.
- Fattah, N. 2006. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Miles, MB and Huberman, AM. 2007. *Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI-Press.
- Moleong, LJ. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media.
- Sugiyono. 2007. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sutopo, H.B. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Usman, H. 2008. *Manajemen: Teori, Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.